

УДК: 334.02:658.3.1

DOI: 10.18413/2409-1634-2019-5-1-0-9

Целютина Т.В.

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ LEAN-ПЕРСОНАЛА  
В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЧИВОЙ VUCA СРЕДЫ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Белгородский государственный национальный исследовательский университет  
ул. Победы, 85, г. Белгород, 308015, Россия

*e-mail: [tselyutina@bsu.edu.ru](mailto:tselyutina@bsu.edu.ru)***Аннотация**

В статье рассматриваются модели управления человеческими ресурсами в условиях перехода на принципы «бережливого производства». Актуализируется проблематика эффективного использования персонала в образовательных организациях с применением инструментов концепции бережливого производства. Проанализированы современные и рациональные lean-технологии, рекомендованные для апробации в системном управлении образовательной организацией (5С, Стандартизированная работа, Лин-лидерство и лидерская стандартизация, Карта потока создания ценности, встроенное качество, Система решения проблем, PDCA, Kaizen, TQM, Hoshin kanri) и разработана функциональная модель управления системой развития и обучения персонала в условиях бережливого производства. В результате представлены проектные предложения по рационализации деятельности персонала при внедрении бережливого производства в условиях изменчивой VUCA среды образовательной организации.

**Ключевые слова:** бережливое производство, lean-персонал, lean-технологии, lean-культура, эффективный менеджмент, управление человеческими ресурсами, VUCA среда, модель обучения руководителей и сотрудников, управленческие компетенции.

Selyutina T. V.

**MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT  
OF LEAN-PERSONNEL IN THE CONDITIONS OF VARIABLE  
VUCA EDUCATIONAL ORGANIZATION ENVIRONMENT**

Belgorod State National Research University  
85 Pobedy St., Belgorod, 308015, Russia

*e-mail: [tselyutina@bsu.edu.ru](mailto:tselyutina@bsu.edu.ru)***Abstract**

The article discusses the model of human resource management in the transition to the principles of "lean production". The problems of the effective use of personnel in educational organizations are updated with the use of tools of the concept of lean manufacturing. The author analyses modern and rational lean technologies, recommended for testing in the system management of an educational organization (5S, standardized work, lean leadership and standardization, value stream map, embedded quality, problem solving system, PDCA, Kaizen, TQM, Hoshin kanri), and suggests a functional model of development system management and staff training in lean

manufacturing. As a result, the article presents some project proposals for the rationalization of personnel activities in the implementation of lean manufacturing in the changing VUCA environment of an educational organization.

**Keywords:** lean manufacturing; lean-personnel; lean-technologies; lean-culture; effective management; human resources management; VUCA environment; training model for managers and employees; managerial competencies.

## Введение

В условиях жесткой конкуренции, изменчивости технологических и информационных рынков, образовательные организации (прежде всего, вузы) вынуждены постоянно пересматривать и оптимизировать свои процессы для оптимизации затрат и повышения их эффективности. Но многие совершают типичную ошибку: пытаются проводить организационные lean изменения, не разработав, во-первых, стратегический план действий по управлению человеческими ресурсами, во-вторых, не подготовив комплексный план преодоления сопротивления персонала организационным изменениям, в-третьих, «самое простое», персоналу предлагают самому ответить на вопрос – а что такое «lean философия» и какие конкретные результаты от внедрения lean-технологий он получит?

Изменчивость – неотъемлемая часть существования в условиях постоянной экономии HR-ресурсов, их удорожания. Одной из основных тактических задач современных образовательных организаций, является совершенствование системы развития и использования персонала в условиях VUCA среды и перехода на принципы бережливого производства.

VUCA среда – это:

V → Volatility (нестабильность);

U → Uncertainty (неопределенность);

C → Complexity (сложность);

A → Ambiguity (двусмысленность).

Производственные ресурсы образовательных организаций, особенно в регионах, ограничены – капитал, технологии, материалы, время. Но в то же время любое учреждение, вне зависимости статуса, обладает одним практически неограничен-

ным и очень мобильным ресурсом – интеллектуальным потенциалом (капиталом) своих работников. От умения высшего руководства рассмотреть, замотивировать, развить и применить на благо организации и самих сотрудников этот потенциал зависит устойчивость и сопротивляемость вызовам рынка.

**Цель работы.** Разработать функциональную модель управления системой развития персонала, с учетом специфики кадрового менеджмента образовательных организаций, в условиях бережливого производства. Рекомендовать проектные предложения по рационализации деятельности персонала при внедрении бережливого производства в условиях изменчивой VUCA среды образовательной организации.

**Материалы и методы исследования.** Развитие бережливого производства в соответствии с ориентацией на инновационный тип характеризуется усилением роли научных знаний, инноваций, информационных технологий и наличием «бережливой» инфраструктуры, направленной на создание и распространение нового мобильного знания. Оценка уровня и динамики инновационной активности в пределах отдельных образовательных организаций в целом дает возможность определить реальное состояние, тенденции изменения и уровень дифференциации развития технологий бережливого производства.

Результативность бережливых технологий, применяемых в управлении образовательной организацией характеризует ряд общепринятых показателей-индикаторов, к которым, прежде всего, принято относить уровень инновационной активности учреждений, и, критерии бережливой образова-

тельной организации. В ходе проведения аналитической части исследования были изучены уровень дифференциации, а также динамика указанных показателей и их устойчивость. Методологическая основа исследования базировалась на построении трендов динамического ряда и оценке их колеблемости, а также методах структурного и сравнительного анализа. В ходе разработки и обоснования модели управления системой развития и обучения персонала в условиях бережливого производства были использованы сравнительный анализ и экспертная оценка.

### Основная часть

Концепция менеджмента и поведения персонала основаны на неуклонном стремлении к устранению всех видов потерь [Tretyakova, L.A., Tselyutina, T.V., 2015; Womack, J.P., 1991]. Анализ концепций применения технологий бережливого производства позволил нам разработать рекомендации по укреплению организационного поведения, коммуникационно-информационных каналов между звеньями управления и развитию навыков делегирования для HR-руководителей, которые включают также возможности перехода на принципы бережливого производства всех категорий персонала.

Результаты управления инновационным потенциалом во многом зависят от эффективности управленческой деятельности, которая должна быть правильно смоделирована и обеспечивать формирование и реализацию наилучшего варианта его развития и конкурентных преимуществ. Среди направлений повышения эффективности управления развитием персонала, основанных на применении мало затратных мероприятий, следует отметить оптимизацию системы административного управления путем стандартизации и интеграции систем менеджмента, применение прогрессивной модели компетенций работников управленческого звена для формирования системы управления организа-

ционным поведением [Tretyakova, L.A., Tselyutina, T.V., Trembach, I.V., Govorukha, N.S 2015; Tretyakova, L.A., Tselyutina, T.V., Zakharov, V.M., Govorukha, N.S., 2015].

При решении проблемы повышения эффективности и конкурентоспособности своего развития, образовательным организациям необходимо делать акцент на три базовых элемента (эффективное использование кадрового потенциала; эффективный кадровый менеджмент; эффективное производство), при сохранении значимости фундаментального, стратегического базиса – персонала (рис. 1).

Lean философия непрерывных улучшений предлагает альтернативу крупным, долгосрочным, разрабатываемым и проводимым «сверху» реорганизациям – менее глобальные, но постоянные совершенствования, которые не только меняют ситуацию к лучшему, но и передают возможность позитивно влиять на условия и результаты своего труда самим сотрудникам, превращая их из пассивных исполнителей в активных участников (генераторов идей и рациональных предложений) образовательного и производственного процессов [Anderson, C., 2006; Von Krogh, G., 2000].

Определим основные, на наш взгляд, направления – от старта проекта до формирования lean-культуры.

*Первое направление – развитие людей:*

- 1) социальная ответственность,
- 2) лидерство, командная работа, лидерство,
- 3) лидерская стандартизация,
- 4) визуализация,
- 5) система постоянных улучшений,
- 6) система обучения,
- 7) производственный инструктаж (TWI),
- 8) выявление и решение проблем PDCA,
- 9) организация программы РПС,
- 10) развертывание политики на основе «Хосин канри»,
- 11) взаимное доверие и уважение,

12) безопасность и экологичность  
труда [Grosman, M., 2000],

13) культура внутриорганизацион-  
ных коммуникаций, делегирования полномо-  
чий, проведения совещаний и мн. др.

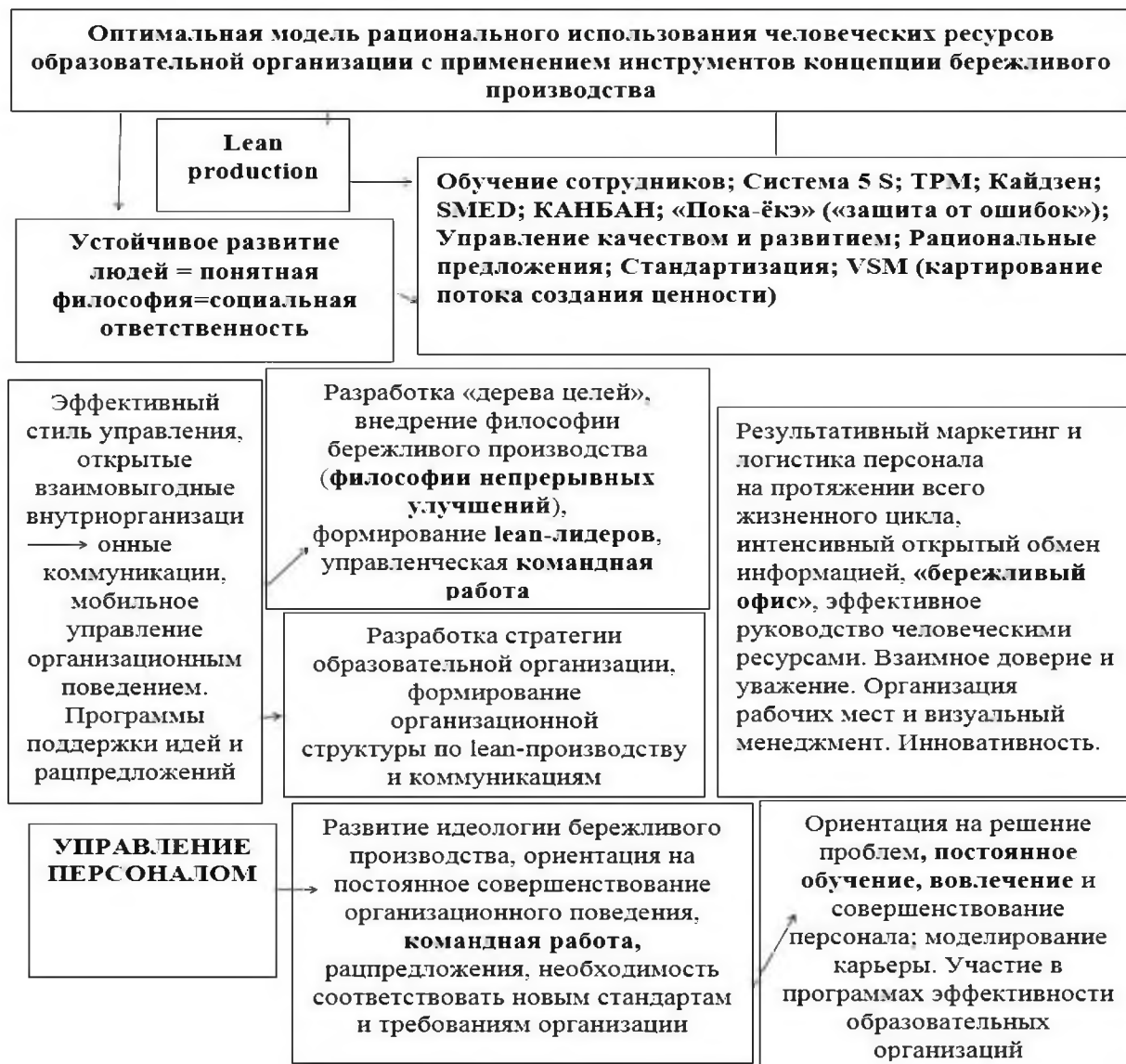


Рисунок 1. Модель управления системой развития и использования персонала в условиях бережливого производства [составлено автором]

Figure 1. The management model of the development and use of personnel in the conditions of lean manufacturing [compiled by the author]

*Второе направление – развитие процессов:*

- 1) Диагностика / Аттестация на основе КПСЦ,
- 2) Визуальный менеджмент и организация рабочих мест,
- 3) Управление потоками создания ценности,
- 4) Точно вовремя,

- 5) Стандартизированная работа,
- 6) Всеобщее производственное обслуживание (TPM),
- 7) Быстрая переналадка (SMED); повышение доступности оборудования,
- 8) Однопредметный поток и выравнивание,
- 9) Встраивание качества в процесс,
- 10) Штурм прорыв,



11) Статистические методы и Шесть сигм [Lynne Hambleton, 2007],

12) Лин-офис и лин в проектировании,

13) Эффективная логистика, лин-учет, расчет эффективности и мн.др. [Mayo, A., 2012].

Выделим специфику и охарактеризуем основные элементы разработанной нами модели повышения эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, основанной на принципах бережливого производства, консультационных семинарах и тренингах (рис. 2).

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| Развитие процессов бережливого производства | Проектный консалтинг (достижение цели в пределах согласованных сроков и бюджета)  | Сертификация руководителей и специалистов по устойчивому развитию  | Дистанционный лидер-коучинг (руководства). Целевая корпоративная программа устойчивого развития через многоуровневое обучение действиям и проектный офис |
|   | Процессный консалтинг (достижение процессной цели)  | Разработка системы мотивации на принципах бережливого производства. Защита проектов устойчивого развития и совершенствования | Дистанционная поддержка проектов (коучинг процессной группы). Комплексная корпоративная учебно-практическая программа развития ПС                        |
|   | Экспертный консалтинг (анализ процессов, выработка будущего состояния и дорожной карты)   | Тестирование руководителей и специалистов  | Адаптированные учебные мультимедиа-материалы. Дистанционное обучение. Корпоративные тренинги-практикумы по адаптированной программе. Штурм-прорывы       |
|   | Экспертиза проектов и программ на собственной площадке, выработка рекомендаций  | Самооценка уровня развития производственной системы. Мониторинг программы  | Учебные мультимедиа-материалы. Дистанционное обучение по корпоративной программе. Корпоративные тренинги-практикумы по авторской программе               |
|   | Экспертиза и разработка документов и методических материалов  | Самооценка уровня развития руководителей и специалистов  | Методическая литература и периодика. Агитационные материалы. Корпоративные семинары и конференции  |
|   | Развитие персонала, моделирование карьеры, управление талантами, тайм-менеджмент, майнд-менеджмент, самообучение, самомотивация |  |  |

Рисунок 2. Модель обучения руководителей и сотрудников для новой концепции бережливого производства [составлено автором]

Figure 2. The model for training managers and employees for a new concept of lean manufacturing [compiled by the author]

Базовым элементом современной модели развития организаций должно стать эффективное производство, включающее

обязательную подсистему бережливого производства. На наш взгляд, должны быть формализованы все бизнес-процессы

и ключевые показатели эффективности, прописана стратегия развития с учетом рисков и система мотивации высшего руководства, а также другие структурные положения, регламентирующие развитие и укрепления подсистем управления организационным поведением. Нужно исключить «мертвые» документы, стратегии, выхваченные из контекста методологии развития кадрового менеджмента.

Бережливое производство затрагивает не только изготовление продукции («бережливое производство»), но и управление («бережливое управление»), администрирование всех бизнес-процессов, деловой документооборот («бережливый офис»), производственные и опытно-конструкторские разработки («бережливые разработки») [Kaplan, R.S., 1992; Kollins, J.C., 1994].

Следует отметить, что бережливое производство – это, прежде всего, бережливая самоорганизация персонала, основанная на бережливом мышлении, которое связано с культурой и ментальностью всех работников образовательной организации.

Несмотря на функциональную направленность идеи «бережливости», значимую роль в ее реализации играют сотрудники, как стратегический ресурс эффективного развития организации. Концепция бережливого производства сосредоточена на важности уважительного отношения к сотрудникам и создании способов, позволяющих персоналу думать и предлагать улучшения [Kaplan, R.S., 1992]. Руководитель сможет достигать цели совместной деятельности благодаря тому, что умножит свои физические и интеллектуальные силы за счет коллективных сил подчиненных и целенаправленно будет их использовать. Это и является задачей руководителя любого управленческого уровня. Неумение выстраивать межличностные отношения, нелюбовь к своим партнерам и к себе порождают безынициативность,

равнодушие и чувство вседозволенности. Осознание необходимости безотлагательного решения проблемы по улучшению поведения людей является основой для оптимизации корпоративной культуры в организации и укрепления лояльности. В последнее время стало актуально и престижно говорить о формировании лояльности сотрудников к организации и разработке стратегических методов удержания ценных сотрудников [Vecchetti, L., 2008].

Выделим HR-идеи для эффективного внедрения и развития бережливого производства в условиях изменчивой VUCA среды образовательной организации:

1. Вовлеченность персонала. Взаимное доверие и уважение.
2. Лидерство руководства.
3. Командная работа и мобильное управление организационным поведением.
4. Рациональные предложения.
5. Правильная кадровая политика. Система постоянных улучшений. Социальная ответственность. Мотивация персонала.
6. Управление изменением сознания и ответственности.
7. Точно в срок как компетентность.
8. Умение видеть потери.
9. Подготовка специалистов. Обучение для развития и самореализации (а не для «имитации и отчетности»). Постоянное совершенствование.
10. Культура проведения совещаний. Культура построения коммуникаций «руководитель-сотрудник».
11. HOT.
12. Производственная педагогика.
13. Инициативность.

С некоторой долей условности, представим оптимальные управленческие компетенции для руководителей, в том числе, образовательных организаций, которые актуализируются и лоббируются в наиболее популярных компетентностных моделях (рис. 3).

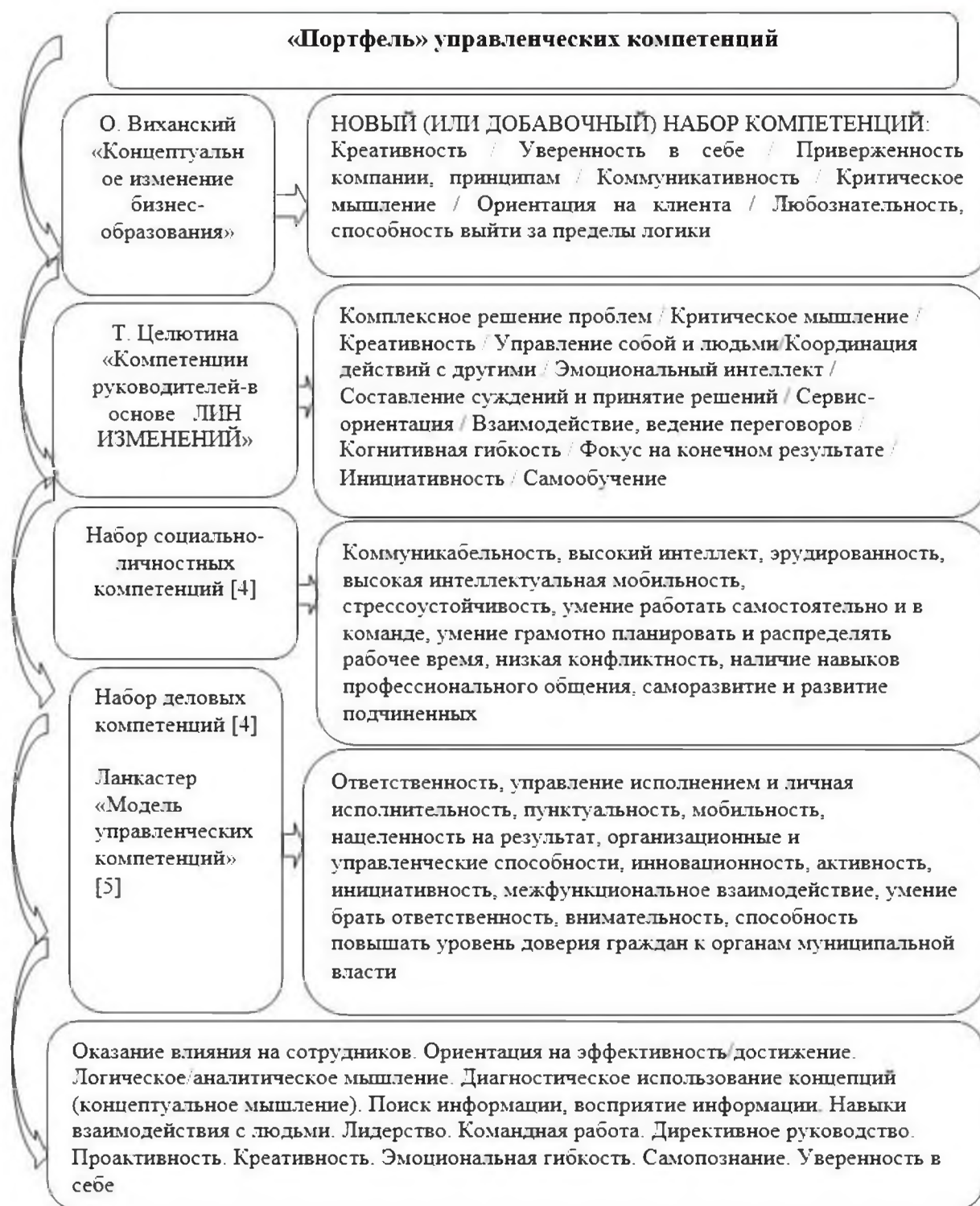


Рисунок 3. Рекомендуемый оптимальный «портфель» управленческих компетенций  
Figure 3. The recommended optimal “portfolio” of managerial competencies

Оценка и развитие профессиональных компетенций руководителя – это гарант эффективной работы и трудовой активности сотрудников. Темпы роста новой

сложной региональной экономики, тенденции изменения рынка труда определяются природно-ресурсным и человеческим потенциалом, и, прежде всего, компетент-

ностным профилем управленцев, руководителей, топ-менеджеров. Социальные процессы (изменение моделей управления в образовательных организациях, переход на принципы бережливого производства, изменение потребительских предпочтений), технологические нововведения (внедрение информационно-коммуникационных технологий, автоматизация, возникновение новых технологий), динамика организационных изменений, ориентированных на преобразование трудовой деятельности, кардинальные изменения в практике разработки, производства, управления и обслуживания, рабочего места – все это влечет за собой структурно-функциональные изменения в содержании и формате подготовки компетентностных специалистов [Madden, L.T., 2012; Taiichi Ohno, 2007]. Поэтому современному руководителю, HR-менеджеру нового поколения, необходимо добавить в свой «портфель» управленческих технологий и методов, помимо профессиональных навыков и умений, еще и дополнительные компетенции.

### Заключение

Таким образом, необходимость развития бережливого производства становится особенно важной в условиях перехода российской экономики на инновационный путь развития. Поэтому для рационального использования и применения инструментов Lean-производства на практике, руководителям образовательных организаций необходимо разработать стратегию развития организации, которая должна включать:

- 1) систему мероприятий для упорядочения и эффективности рабочей деятельности сотрудников;
- 2) прогрессирующую модель компетенций для талантливых работников;
- 3) программу по снижению эмоционального выгорания и психологической напряженности коллектива;
- 4) программу управления корпоративной культурой и организационным по-

ведением на основе развития бережливого производства.

Предлагаемые мероприятия по развитию бережливого производства обеспечат реализацию потенциала образовательных организаций для повышения конкурентоспособности как услуг (продукции), так и персонала, создадут условия, для привлечения и удержания высокопотенциальных сотрудников, а также аккумулирует механизм командной работы и организует работу по снижению потерь и эффективному управлению трудовыми ресурсами.

### Список литературы

1. Андерсон, С., Галинский, А. 2006., Власть, оптимизм и риск // Европейский журнал социальной психологии. 2006. № 36. Рр. 511-536.
2. Becchetti, Л. Ди Джакомо, С., Pinnacchio, Д. 2008., Корпоративная социальная ответственность и корпоративная эффективность: данные группы компаний, котирующихся на бирже США / / Прикладная экономика. 2008. № 40 (5). Рр. 541-567.
3. Передовая практика в области бизнес-консультирования, консультирования и информационных услуг. – ООН. Экономический. заявил сегодня в ходе межд. для Европы. Женева. – Нью-Йорк; Женева: ООН. – VIII, 2002. 89 стр.
4. Гросман, М., 2000. Модель Человеческого Капитала. Справочник по экономике здравоохранения. Объем: 1А, [ed. А. Я. Калвер, Ю. П. Ньюхаус], 2000. 349 р.
5. Каплан Р. С., Нортон Д. П., 1992. Сбалансированная система показателей – затем показатели эффективности / / Harvard Business Review. 1992. Том. 70. № 1. Рр. 71-79.
6. Коллинс, Дж., Поррас Дж. А., 1994. Построен последний: успешные привычки дальновидных компаний. – New York: Harper Business, 1994. Рр. 19-29.
6. Коллинс, Дж., Поррас Дж. А., 1994. Построен последний: успешные привычки дальновидных компаний. – New York: Harper Business, 1994. Рр. 19-29.
7. Lynne Hambleton, 2007. Сундук с сокровищами методов, инструментов и лучших практик роста Six Sigma: Настольный справочник по инновациям и росту. – Прентис-Холл 2007., 864 стр.



8. Мадден, Л. Т. Duchon, Д. Мэдден, Т. М., и пахарь, А. Д., 2012. Emergent Organizational capacity for compassion // Академия управленческого обзора. 2012. № 37 (4). Pp. 689-708.

9. Мэйо, А., 2012. Человеческие ресурсы или человеческий капитал?: Управление людьми как активами. – Gower Publishing, Ltd., 2012. 356 С.

10. Taiichi Ohno, 2007. Управление Рабочими Местами. – Гемба Пресс-2007. 146 с.

11. Третьякова, Л. А., Tselyutina, Т. В., Произведения Трембача И. В., Говоруха, Н. С., 2015. Функциональная представленность институтов гражданского общества в рамках трансформирующей устойчивости регионального развития // управление международным бизнесом. 2015. Том. 9. № 5. Pp. 963-965.

12. Третьякова, Л. А., Tselyutina, Т. В., Захаров В. М., Говоруха, Н. С., 2015. Особенности развития рынка труда в современных условиях // управление международным бизнесом. 2015. Том. 9. № 7. Pp. 1609-1611.

13. Третьякова, Л. А., Tselyutina, Т. В. и др., 2015. Функциональная представленность институтов гражданского общества в рамках трансформирующей устойчивости регионального развития // управление международным бизнесом. 2015. № 9 (5). Pp. 963-965.

14. Фон Круг, Г., Итидзе, К. Нонака И., 2000. Создание знаний. Как раскрыть тайну молчаливого знания и высвободить силу инноваций. – Oxford: Oxford University Press, 2000. 292 с.

15. Уомак, Д. П., Джонс, Д. Т., Роос Д., 1991. Машина, которая изменила мир: история бережливого производства. – HarperCollins, 1991. 323 с.

## References

1. Anderson, C., Galinsky, A., 2006. Power, optimism, and risk-taking // European Journal of Social Psychology. 2006. № 36. Pp. 511-536.

2. Becchetti, L., Di Giacomo, S., Pinnacchio, D., 2008. Corporate social responsibility and corporate performance: Evidence from a panel of US listed companies // Applied Economics. 2008. № 40 (5). Pp. 541-567.

3. Best practice in business advisory, counselling and information services. – UN. Econ. commiss. for Europe. Geneva. – N.Y.; Geneva: UN. – VIII, 2002. 89 p.

4. Grosman, M., 2000. The Human Capital Model. Handbook of Health Economics. Volume: 1A, [ed. by A.J. Culver, J.P. Newhouse], 2000. 349 p.

5. Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1992. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // The Harvard Business Review. 1992. Vol. 70. № 1. Pp. 71-79.

6. Kollins, J.C., Porras, J.A., 1994. Built Last: Successful Habits of Visionary Companies. – New York: Harper Business, 1994. Pp. 19-29.

7. Lynne Hambleton, 2007. Treasure Chest of Six Sigma Growth Methods, Tools, and Best Practices: A Desk Reference Book for Innovation and Growth. – Prentice Hall, 2007. 864 p.

8. Madden, L.T., Duchon, D., Madden, T.M., and Plowman, D.A., 2012. Emergent Organizational capacity for compassion // Academy of Management Review. 2012. № 37 (4). Pp. 689-708.

9. Mayo, A., 2012. Human Resources or Human Capital?: Managing People as Assets. – Gower Publishing, Ltd., 2012. 356 p.

10. Taiichi Ohno, 2007. Workplace Management. – Gemba Press, 2007. 146 p.

11. Tretyakova, L.A., Tselyutina, T.V., Trembach, I.V., Govorukha, N.S., 2015. Function representation of the civil society institutions within the transforming sustainability of the regional development // International Business Management. 2015. Vol. 9. № 5. Pp. 963-965.

12. Tretyakova, L.A., Tselyutina, T.V., Zakharov, V.M., Govorukha, N.S., 2015. Features of the labor market development in modern conditions // International Business Management. 2015. Vol. 9. № 7. Pp. 1609-1611.

13. Tretyakova, L.A., Tselyutina, T.V. and etc., 2015. Function Representation of the Civil Society Institutions Within the Transforming Sustainability of the Regional Development // International Business Management. 2015. № 9 (5). Pp. 963-965.

14. Von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I., 2000. Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. – Oxford: Oxford University Press, 2000. 292 p.

15. Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D., 1991. The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production. – HarperCollins, 1991. 323 p.

**Информация о конфликте интересов:**  
авторы не имеют конфликта интересов для де-  
кларации.

**Conflicts of Interest:** the author has no  
conflict of interest to declare.

**Целютина Т. В.**, доцент, кандидат со-  
циологических наук, доцент кафедры управле-

ния персоналом, НИУ «БелГУ», (Белгород,  
Россия).

**Tselyutina T.V.**, Associate Professor, Can-  
didate of Sociological Sciences, Associate Profes-  
sor of the Department of Human Resource Man-  
agement, Belgorod State National research Uni-  
versity, (Belgorod, Russia)